

戦略的業績管理システムと パフォーマンスとの関係に関する分析

西 居 豪*

1 はじめに

BSC に代表される財務指標と非財務指標を併用した戦略的業績管理システム (Strategic Performance Management System) は、昨今非常に大きな関心を集めている。しかしながら、こうした戦略的業績管理システムの有用性は論理的整合性のみを根拠として主張される傾向が強く、実際にこれらのシステムによって測定可能な成果が生まれたとする証拠は多くの場合提出されていない (加登, 2001)。たとえば、イノベーション・アクション・リサーチによって進化してきた BSC に関しては、データに基づいたリジットな検証が実施されてこなかったために、BSC の有用性は疑問視されている (Nørreklit, 2000, 2003)。また、Ittner and Larcker (1998b) は、BSC が多くの企業で導入されているにもかかわらず、BSC を導入することで、財務的パフォーマンスが改善されるのかどうかを検討されていないと指摘している。確かに、Kaplan らが記述した BSC に関する論文や著書を見ると、豊富なケースの紹介は行われているが、十分な理論的説明や客観的なデータは示されていない。また、非財務指標の利用とパフォーマンスとの関係につ

いて検証した先行研究も、必ずしも一貫した経験的証拠を蓄積してきたわけではない。

こうした十分な理論的説明や客観的証拠の欠如という問題は、BSC という 1 つのシステムにとってのみ重要なだけでなく、近年、論じられている戦略的業績管理システム¹⁾に広く共通する問題でもあると考えられる。というのは、BSC を設計・運用する上での基本的な特徴は、必ずしも BSC と呼ばれていない戦略的業績管理システムにおいても、備えておくべき特徴と指摘されているからである (Adams and Roberts, 1993; Ittner and Larcker, 1998b; McNair et al., 1990; Malina and Selto, 2001; Neely et al., 1994)。BSC を設計・運用する上での基本的な特徴を列挙すれば、次のようなものになると考えられる。

- ・戦略的に重要な指標のみが配置されたデザイン
- ・定量的な測定
- ・挑戦的な目標設定
- ・縦と横の因果連鎖 (指標間の関係性の検討)
- ・指標に関する効果的なコミュニケーション
- ・指標や目標の下位への展開
- ・報酬との連動
- ・資源配分との整合性の確保 (予算との連動)
- ・ダブル・ループの学習

こうした特徴は、一般に戦略的と考えられている業

* 専修大学商学部講師

績管理システムに共通している点といえるであろう。たとえば、Malina and Selto (2001) は、効果的なマネジメント・コントロールは以下のような観察可能な属性を有しているべきであると指摘している。

- ・戦略とリンクした包括的ではあるがそれほど多くない業績評価指標
- ・因果的に価値ある組織的成果と結びついた業績評価指標
- ・効果的なコミュニケーションに関連する（正確な・客観的な・立証できる）業績評価指標
- ・マネジャーの管理可能なアクションあるいは影響の与えることのできるアクションを反映した業績評価指標
- ・チャレンジングであるが達成可能な目標あるいは適切なベンチマーク
- ・意味ある報酬と関連した業績評価指標

このような Malina and Selto (2001) によって指摘された属性は、上記の BSC の設計・運用上の基本的な特徴の多くに共通するものであるといえる。したがって、Nørreklit (2000, 2003) や Ittner and Larcker (1998b) によって指摘された問題点は BSC に限らず広く戦略的業績管理システムに共通する問題でもあり、経験的な証拠を蓄積していくことの重要性を示唆していると考えられる。こうした問題意識のもと、本研究では、戦略的業績管理システムの設計上の特徴とその運用方法に焦点を当て、パフォーマンスとの関係について検証することとしたい。

本論文の構成は以下の通りである。まず、第2節では非財務指標の利用とパフォーマンスの関係について検証した先行研究をレビューする。第3節では戦略的業績管理システムの特徴とその利用方法について検討し、本研究で検討する仮説を設定する。第4節では質問票郵送調査の概要と概念の操作化について述べる。第5節では分析結果と考察を示す。

2 先行研究のレビュー

非財務指標の利用とパフォーマンスとの関係について検証した研究は、いくつか存在し、その着眼点にも違いがある。そこで本研究では、次の3つの分類の

と、先行研究の検討を行う。

- ・非財務指標の利用とパフォーマンスとの直接的関係に関する研究
- ・非財務指標の利用・先端的な製造実務・パフォーマンスとの関係に関する研究
- ・戦略や組織などと非財務指標の利用との整合性とパフォーマンスとの関係に関する研究

管理会計研究において、非財務指標が大きな関心を集める研究トピックになるにつれ登場してきたのが、非財務指標の利用とパフォーマンスとの直接的関係を検証した研究である。これらの研究としては、BSC の導入の有無でパフォーマンスに差があるのかどうかについて検証した Davis and Albright (2004) や Hoque and James (2000) が代表的である。これらの研究では、BSC を導入している組織の方がパフォーマンスが高いという結果が得られている。その一方で、BSC の実施と経済的パフォーマンスとの一貫した結果（正の関係にあるという結果）が得られなかった研究も存在している (Ittner et al., 2003)。

非財務指標の利用に関する実証研究は TQM などに関連して比較的多く実施されてきた。これらの研究は、TQM や先端的な製造技術の採用に焦点を当て、そのコンテキストにおいて非財務指標を利用することが高いパフォーマンスにつながるのかどうか検証した研究 (Abernethy and Lillis, 1995; Chenhall, 1997; Ittner and Larcker, 1995; Perera et al., 1997; Symons and Jacobs, 1995; Young and Selto, 1993) である。これらの研究においても、先の直接的関係を取り扱った研究と同様に必ずしも一貫した経験的証拠の蓄積には至っていない。たとえば、Chenhall (1997) は、TQM と製造関連の非財務指標をともに利用している企業は TQM のみを利用している企業よりもパフォーマンスが高いことを明らかにしたが、Perera et al. (1997) では、顧客志向の製造戦略の追及²⁾と非財務指標の利用との交互作用がパフォーマンスに影響を与えるという証拠は得られなかった。

3つ目の研究グループは、戦略、組織構造、バリュードライバーなどの要因と非財務指標との整合性がパフォーマンスに与える影響を検討した研究である (Chenhall, 2005; Chia, 1995; Govindarajan and Gupta,

1985; Ittner et al., 2003; Said et al., 2003)。これらの研究の始まりは、Chia (1995) や Govindarajan and Gupta (1985) といったコンティンジェンシー理論を適用した研究であった。これらの研究では、非財務指標は検討対象である情報特性や管理システムの要因の1つにすぎなかった。その後、非財務指標への関心が高まるにつれて、非財務指標を中心に分析が進められるようになり、戦略などの要因との適合性を検討するなど、モデルもより複雑なものになってきたといえる。たとえば、Chenhall (2005) は、統合的な戦略的業績管理システム（戦略とオペレーションのリンケージ、顧客志向、サプライヤー志向）は、戦略的成果（低コスト、柔軟性、配送）を改善するが、これらの関係が単に直接的なものだけではなく、製造と戦略との整合性、組織学習という2つの変数を通じた間接的なものでもあることを明らかにしている。このように、非財務指標の利用に関する実証研究はより精緻化されてきたといえるが、このグループにおいても、必ずしも一貫した研究結果が示されているわけではない（たとえば、Said et al. (2003) と Ittner et al. (2003)）。

非財務指標の利用とパフォーマンスとの関係に関する研究は、1990年代に入ってから比較的实施されるようになった。これはBSCに代表される戦略的業績管理システムが注目を集め、その理論的妥当性を経験的に検証しようとする試みであったと理解できる。しかしながら、上記の実証研究の結果をみる限り、非財務指標の利用とパフォーマンスとの関係については、必ずしも一貫した経験的証拠が蓄積されているわけではないと考えられる。非財務指標の役割や意義が注目される中で、こうした研究結果の不一致はより一層の経験的証拠の蓄積の必要性を示していると思われる。

3 戦略的業績管理システムの設計と運用方法

前節で検討したように、BSCに代表される戦略的業績管理システムとパフォーマンスとの関係に関する経験的証拠を蓄積する意義は高いと思われる。戦略的業績管理システムが高いパフォーマンスに繋がるのかどうかを検証するために、本研究では戦略的業績管理システムの設計要因とその運用方法に焦点を当てる。

我が国では十分なサンプル数が得られないこと、あるいは同じ業績管理システムといっても導入企業でその実施水準にかなりの差があると予想されたために、BSCなどの特定のシステムを取り上げる方法は採用しなかった。また、戦略的業績管理システムの本質は、特定のシステムを導入することよりも、以下で示すような設計要因やその運用方法にあると考えられるので、特定のシステムとパフォーマンスとの関係を検証する方法よりも設計要因と運用方法に関する特徴とパフォーマンスとの関係を検証する方法のほうが有意義なアプローチであると思われる。

本研究では、戦略的業績管理システムの設計要因として戦略と指標とのリンケージ、運用方法として診断的コントロールあるいはインターラクティブ・コントロールとしての非財務指標の利用を取り上げる。これらの要因を選択したのは、これらが戦略的業績管理システムを設計・運用する上で最も基本的かつ重要な特徴であると思われるからである。

3-1 戦略と指標のリンケージ

非財務指標は、重要成功要因を測定でき、財務的パフォーマンスに先行する指標であり、組織成員にとっての行動指標となるので、高いパフォーマンスを達成するのに貢献すると考えられている。重要成功要因とは企業が競争優位を構築するために欠かせない要因であり、一般的には顧客満足、品質、従業員の能力などが取り上げられる。実際にはこうした重要成功要因に関連したさまざまなアクションが実行されることになるが、これらの活動をモニターする指標として非財務指標は適している。また、非財務指標は財務指標の先行指標であるので³⁾、財務指標のみを利用している場合に比べて、非財務指標の利用は管理者により素早い状況把握と行動修正の機会を与えることができる(Rees and Sutcliffe, 1994)。さらに、集約的な財務指標とは異なり非財務指標は具体的なアクションを組織成員に明示することができるので、指標自体の理解可能性も高いといえる。その他の非財務指標の利点としては、非財務指標が報酬契約において増分的な情報を提供し、組織成員の戦略的問題への努力の過少提供といった問題を克服できることが、エージェンシー理論

を活用した先行研究において明らかにされてきた (Dater et al., 2001; Feltham and Xie, 1994; Hauser et al., 1994; Hemmer, 1996; Sliwka, 2002)。さらに、非財務指標を報酬契約に利用することで、最終的な結果 (財務的パフォーマンス) に至るまでのプロセスを評価することができることもモチベーションの観点から望ましいと考えられる。

こうしたことから、これまで多くの文献において非財務指標の利用が薦められてきたが、実践的には必ずしも非財務指標が利用されていないというわけではなく、むしろあまりにも多くの業績評価指標を抱え込んでしまっている企業が数多く存在しているようである (Kaplan and Norton, 1996; Meyer, 2002)。その一方で、近年のBSCの動向を巡る議論においては、視点の数を増やすべきであるという論考がある。BSCでは非財務指標は財務の視点以外の3つの視点に通常は組み込まれる。しかしながら、Schiemann and Lingle (1999) は、BSCの視点に従業員、パートナー、サプライヤー、環境に焦点を当てた視点を追加することが望ましいと指摘している。また、Neely et al. (1995) は、Fitzgerald et al. (1991) によって指摘された競争性という側面がBSCには欠如していると述べている。ただし、Kaplanらの論考を見てみると、これらの視点は既存の4つの視点に組み込まれているとも捉えることができるし、彼らは闇雲に視点や指標を追加することは決して望ましいものではないと考えており、指標の数は多くても2ダース以下⁴⁾に抑えるべきであると指摘している。少数の重大要因に焦点を合わせることの重要性は、Murray and Richardson (2002) がエグゼクティブ・チームを対象としたアクション・リサーチによって明らかにしている。彼らは、エグゼクティブ・チームが少数の重大要因に集中し、理解を共有すれば、戦略計画の有効性、そして組織業績が向上すると結論づけている。一般に「あまりにも多くの指標を抱え込んでしまっている状態」、つまり、過度な指標の多様性が必ずしも望ましいものではないと考えられるのは、過度な多様性が管理コストの増大を促進し、何が重要なのかを不明確にさせ、指標間の整合性や因果性の確保を困難にするからである。

このように、指標の多様性の過大な促進はパフォー

マンズの改善にはつながらないと考えられる。そこで、こうした状況では指標の取捨選択を行う必要がある。一般に、業績評価指標の取捨選択はさまざまな要因によって影響を受けると考えられるが、Malina and Selto (2004) は、指標の除去・選択には、①多様であり補完的であること、②客観的で正確であること、③知識を与えるものであること、④戦略を伝達するものであること、⑤改善へのインセンティブを創造すること、⑥意思決定を改善するものであること、⑦収集コストに優るベネフィットを有すること、⑧因果連鎖を反映すること、という8つの指標の属性が影響していることを明らかにしている。

これらの属性はすべて重要なものであると考えられるが、本研究では、特に戦略の伝達という属性に注目する。なぜなら、非財務指標を利用した業績管理システムやフレームワークは、BSCやパフォーマンス・ピラミッドを初めとしてさまざまなものが提唱されているが、それらに共通する基本的特徴として、非財務指標と戦略とのリンケージが重要視されているからである (Kaplan and Norton, 1996, 2001; Malina and Selto, 2001; McNair et al., 1990)。BSCの議論を見るまでもなく、昨今の業績管理システムに関する議論では、単に多様な非財務指標を利用するだけでなく、利用される指標は戦略的な重要性に基づいて選択される必要があると考えられている。

3-2 診断的コントロールとインターラクティブ・コントロール

業績管理システムの基本的な役割は、業績評価指標によって組織成員の業績を評価することで、当該指標が測定する領域に彼らの注意や関心を向けさせることにある。業績管理システムの典型的なプロセスは次のようなものである。

- ① 目標となるべき変数の決定
- ② その変数の目標水準の決定
- ③ 実績の測定
- ④ 事後的な評価基準の設定
- ⑤ 実績と基準の差異分析と評価
- ⑥ 行動の修正

これらのプロセスは一般にPDCAサイクルと呼ば

れるものであるが、④の事後的な評価基準に関しては、必ずしも設定されるとは限らず事前に設定された目標水準がそのまま使われることもある。いずれにしても、実績が測定され、それが何らかの基準と比較されるのが業績管理システムの最も基本的な特徴である。こうして運用される業績管理システムには、次の3つの機能がある（伊丹，1986，pp.53-54）。

- ① 被評価者（下位者）自身のコントロール活動のため、あるいは評価者（上位者）の自らの意思決定のために用いられる情報をフィードバックする。
- ② たとえ、測定結果が報酬や昇進に関係していなくても、測定されているだけで、人間はそれが気になってしまうし、人間は情報があることに注意が向きやすいので、測定される変数に対して関心が向けられる。
- ③ 類似の状況に置かれている他の被評価者にも同様の測定が行われると、自然とその測定変数をめぐる競争が起こることが多い。

Simons（1995）は、こうした業績管理によるコントロールのことを診断的コントロールと呼んでいる。診断的コントロールは、当初に意図した計画としての戦略が正しく実行されているのかどうかを、プロセスのアウトプットを測定し、それを事前に設定された基準と比較することでモニターする。それゆえ、診断的コントロールにおいて測定されるアウトプットは、当初に意図した戦略を成功させるために達成しなければならない要因であり、決定的に重要なパフォーマンス変数と呼ばれる。そして、実績と基準に大きな乖離があれば、マネジャー（上司）はその乖離を修正するための行動をとる必要がある。すなわち、重大な例外事項が生じない限り、マネジャーは貴重な時間やエネルギーを節約すること⁵⁾ができる。一方、彼らの部下にとっては目標を達成する方法にかなりの自由裁量の余地が認められることになる。

診断的コントロールとは特定の具体的なシステムのことを意味しているのではなく、システムの利用方法について言及したコントロール概念である。つまり、診断的コントロール・システムとは、われわれが通常コントロール・システムあるいはマネジメント・コン

トロール・システムと呼んでいるものと同義である。それゆえ、診断的コントロールとして利用される具体的なシステムとしては、予算管理、経営計画、目標管理、標準原価計算システム、ブランド別売上高／マーケット・シェア監視システム、BSCなどが取り上げられている（Simons, 1995, p.61）。

こうした診断的コントロールは戦略的業績管理システムの基本的な運用方法を示している。つまり、戦略とリンクした非財務指標を個人の業績評価システム⁶⁾に組み込むことで、意図した戦略への組織成員の関心を増大させ、業績目標の達成に動機づけることができる。また、この方法は上司（評価者）にとって自らの時間やエネルギーを節約でき、部下（被評価者）にとっては自由裁量が与えられるので動機づけの観点からも望ましいといえる。以上のことから、次の仮説を設定する。

仮説 1

「診断的コントロールとしての戦略的業績管理システムの利用は高いパフォーマンスと正の関係にある。」

このように診断的コントロールは当初に意図した戦略を達成するのに効果を発揮する。しかしながら、実際に実現された戦略が常に当初に意図した戦略であるとは限らないし、当初には明確に意図しなかった戦略（創発戦略）が実現することもある（Mintzberg, 1994）。つまり、当初に意図した戦略と異なる戦略が脅威や機会のために実現することも少なくない。このとき、サーモスタットのように、一定の基準を設ければ、自動的に調節する診断的コントロール・システムは機能しなくなる。診断的コントロール・システムはROMを最大化させるべく、焦点を当てる情報を制限するシステムであるが、環境変化が激しい状況では、適切な情報の探索を行い、重要な変化を察知し対応しなければならない。そのために活用されるのが、インターラクティブ・コントロール・システムとなる。つまり、インターラクティブ・コントロール・システムとは環境の変化に対応して新たな戦略を創発させるためのコントロール・システムである。新たな戦略が創

発する状況は、以下のように説明される (Simons, 1995, pp.91-124)。

まず、事業戦略を遂行するにあたってトップ・マネジメントが、自社の戦略に対して脅威を与えたり、それを弱体化させる恐れがある不確実性および不測事象（これらの要因は戦略的不確実性と呼ばれる）を認識する。この戦略的不確実性に基づいて、どのコントロール・システムをインタラクティブに利用するかについて選択を行うことで、トップ・マネジメントは探索の優先順位に関する信号を伝達し、組織ぐるみでの監視を維持し活性化する。インタラクティブ・コントロールは、何らかの変化が発生していないかどうか、もし発生しているなら、それはどういった内容でなぜ発生したのか、そしてその変化への対応をどうすればよいかについて、各マネジャーに対して、部下や同僚を巻き込んだ対話を強制する。そして、変化に対応するために、新たなアイデアが実験・検証され、成功した実験は繰り返されながら、拡大される。さらに、アイデアを検証した結果として得られた組織学習はさらなる機会として取り込まれる。このように、変化に対応するための行動が実験され、弾みをつけながら組織学習⁷⁾を通じて当初には意図されていなかった戦略へと発展していく。このようにインタラクティブ・コントロールは、トップからボトムに至るまで全員の強い関心を必要とするコントロールである。

インタラクティブ・コントロールは戦略的不確実性に関する情報の探索活動を促進させ、変化への対応能力を高めようとするものである。ただし、あるシステムをインタラクティブに利用するといっても、当該システムによって実際に戦略的不確実性を測定できるわけではない。戦略的不確実性とは、新技術の出現、政府の方針や規制の変更、人口統計の変化、競合他社による価格引き下げ、税制の改正、競合他社の退場といった、現在の事業戦略に対して脅威を与えたり、それを弱体化させる恐れがある不確実性および不測事象と定義される (Simons, 1995, p.94)。こうした要因は通常直接的には測定できない。それゆえ、インタラクティブ・コントロールにおいては、不確実性に関する情報を収集する上で対話や議論といったインタラクションが重要視される。

このように、戦略のコントロールという観点からは一つの企業の中に診断的コントロールとインタラクティブ・コントロールの両方が必要となる⁸⁾。どのシステムをインタラクティブに利用するかは各企業の選択するところではあるが、戦略的業績管理システムはインタラクティブ・コントロールとしての役割期待が高いと考えられる。なぜなら、戦略的不確実性は直接測定できるものとはいえないが、その影響は戦略的業績管理システムによる測定結果に現れるからである。もちろん、測定結果に変化が現れてから対応するのでは遅すぎるので、測定結果に関して垂直的なインタラクションを促進することで戦略的不確実性に関する情報を収集する機会を増大させる必要がある。こうしたインタラクティブ・コントロールとしての戦略的業績管理システムの利用は、BSCの議論においても検討されているテーマである。Kaplan and Norton (2001) は、Mobil NAM&R や National Bank のケースを BSC が戦略の創発に役立ったものとして紹介し、インタラクティブ・コントロールとしての BSC の利用の必要性を指摘している⁹⁾。また、Malina and Selto (2001) も、巨大多国籍製造企業を対象としたインタビューとアーカイバル・データの分析により、BSC におけるインタラクションの重要性を指摘している。

このように、戦略の実行を支援する戦略的業績管理システムは、戦略の進捗状況を測定し、組織成員の関心をその指標に向けさせ、その的確な実行を促進するとともに、戦略的不確実性による状況の変化にも対応し戦略の修正を図っていく必要がある。よって、以下の仮説を設定する。

仮説 2

「戦略的業績管理システムのインタラクティブ・コントロールとしての利用は高いパフォーマンスと正の関係にある。」

4 調査概要と概念の操作化

調査データは、東京証券取引所一部上場に属する建設業を除く製造業 844 社に対して実施した質問票

(『業績評価指標に関する実態調査』大阪府立大学管理会計研究会；研究代表：山本浩二・西居豪) 郵送調査によって収集した。この質問票調査は2005年5月15日から2005年6月10日にかけて実施されたものである¹⁰⁾。質問票の有効回答の回収率は11.0% (93社)¹¹⁾であった。以下では、前節で示した仮説を検証するために用いる概念とその操作化について述べる。

(1) 戦略的適合度

本研究では戦略的業績管理システムの戦略と指標のリンケージという設計要因とそれら指標による診断的コントロールとインターラクティブ・コントロールという運用方法に焦点を当てる。

戦略と指標のリンケージとは、戦略的に重要な非財務指標が利用されているのかどうかということを意味している。そして、その非財務指標が利用される局面は大きく分類すると、個人の業績評価に用いられる場合と各種会議などで報告・検討対象として用いられる場合の2つがある。これらの2つの局面が重複する場合も考えられるが、本研究では非財務指標が個人の業績評価に用いられる場合を診断的コントロールとしての利用、非財務指標の測定結果について上司と部下との間で熱心なコミュニケーションがとられている場合をインターラクティブ・コントロールとしての利用と考える。すなわち、戦略的に重要な指標が個人の業績評価に利用されていれば、戦略的業績管理システムが診断的コントロールとして利用されていると考え、戦略的に重要な指標について熱心なコミュニケーションがとられていれば、戦略的業績管理システムがインターラクティブ・コントロールとして利用されていると考える。

こうした戦略的に重要な非財務指標による診断的コントロールとインターラクティブ・コントロールは、戦略的適合度という概念によって捉えられる。戦略的適合度とは組織の戦略的重要性と組織において利用される非財務指標との適合度のことを意味している。すなわち、戦略と非財務指標のリンケージと非財務指標の運用方法に関して、図表1のような対応関係を考える。非財務指標を効果的に利用するためには、まず戦略的重要性に基づいて指標を選択する必要がある。こうして選択された戦略的に重要な指標は個人の業績評価に用いられ(診断的コントロールとしての利用)、相互作用的なコミュニケーションを行うためのアジェンダとして用いられ(インターラクティブ・コントロールとしての利用)。一方、戦略的に重要ではない指標については、組織成員に対して誤ったメッセージを与えないため、あるいは組織の貴重な時間やエネルギーを非効率に利用しないためにも、個人の業績評価に用いるべきではないし、不必要なコミュニケーションをとるべきではないと考えられる。したがって、両者の適合性という観点からは、図表1のセル①と④は戦略的適合度が高い、セル②とセル③は戦略的適合度が低いと考えられる。

非財務指標の利用に関して、本研究では2つの方法を考慮しているので、戦略的適合度も評価に関する戦略的適合度とコミュニケーションに関する戦略的適合度との2つに分類される。評価に関する戦略的適合度とは、戦略的重要性に基づいて、部門長(個人)の評価に利用される非財務指標が決定されているのかという戦略と非財務指標との適合性について検討し、コミュニケーションに関する戦略的適合度とは、戦略的重要性に基づいて、非財務指標の測定結果に関してコ

図表1 戦略的適合度

		業績評価での利用の有無	
		なし	あり
		測定結果に関する コミュニケーションの程度	
		低い	高い
戦略的重要性	低い	①	③
	高い	②	④

コミュニケーションが実施されているのかどうかという戦略と非財務指標との適合性について検討したものである。

以下では、戦略的重要性、非財務指標の利用、それらの適合性をどのように測定したのかについて述べる。

戦略的重要性は、BSCの各視点における戦略目標や戦略マップに関する記述から抽出した7つの領域（顧客との信頼関係の構築・維持、ブランドの構築・保守、新しい製品や技術の開発、製造プロセスの改善、従業員の教育・やる気・創造性、情報インフラの整備、環境保護）について、主要事業を展開する上での重要性を5点リカート（全く重視されない～非常に重要視される）で尋ねた。

こうした測定方法は先行研究の方法とは異なるので、この点について、若干触れておく。先行研究の多くはその理論的基礎をコンティンジェンシー理論に置いているために、戦略を「防衛型戦略と攻撃型戦略」、「ビルド戦略とハーベスト戦略」、「コストリーダーシップ戦略と差別化戦略」といった二分類を用いて測定し、それらと非財務指標の利用との適合関係について考察している（たとえば、Chia, 1995; Govindarajan and Gupta, 1985; Ittner et al., 2003; Said et al., 2003 など¹²⁾）。しかしながら、近年論じられている多様な非財務指標を利用した業績管理システムでは、視

点あるいは指標ごとに戦略との適合性・整合性を求めている。たとえば、Kaplan and Norton (1996, 2001) による戦略マップやBSCの記述では、戦略テーマあるいは各視点での戦略目標と非財務指標とのリンケージが重要視されている。すなわち、BSCは戦略や戦略目標を記述するのに多様な視点が必要であることを示しているといえる。こうしたことから、本研究では上記のような操作化を行った。

非財務指標は、①顧客に関する指標、②マーケット・シェア（市場占有率）、③製品やサービスのブランド、④新製品開発に関する指標、⑤研究開発に関する指標、⑥製造プロセスの品質に関する指標、⑦製造プロセスの時間に関する指標、⑧製造プロセスの生産性に関する指標、⑨従業員の教育・訓練に関する指標、⑩従業員のモチベーションに関する指標、⑪情報インフラに関する指標、⑫環境に関する指標という分類を用いて、まずトップ・マネジメント（代表取締役あるいは業務担当取締役¹³⁾）にこれらの指標が定期報告されているのかどうかを尋ねた¹⁴⁾。そして、定期報告されている場合には、トップ・マネジメントと報告者との間で、どの程度熱心に議論が行われているのかを5点リカート（1；結果の報告のみ～5；積極的な意見交換）で尋ねた。さらに、これらの指標が部門の管理者（事業本部（事業部）長、カンパニー社長、職能部門長など）の業績評価に利用されているのかどうか

図表2 戦略的重要性と非財務指標の対応関係

戦略的重要性	非財務指標	例示（戦略的適合度）
顧客との信頼関係の構築・維持	顧客に関する指標	1
	マーケットシェア	
ブランドの構築・保守	ブランドに関する指標	1
新しい製品や技術の開発	新製品開発に関する指標	0
	研究開発に関する指標	
製造プロセスの改善	製造プロセスの品質に関する指標	1
	製造プロセスの時間に関する指標	
	製造プロセスの生産性に関する指標	
従業員の教育・やる気・創造性	従業員の教育・訓練に関する指標	0
	従業員のモチベーションに関する指標	
情報インフラの整備	情報インフラに関する指標	1
環境保護	環境に関する指標	0
各社の戦略的適合度の値 →		0.5714

尋ねた（ダミー変数）。

ある非財務指標のカテゴリーがどの戦略的重要性を反映しているのかを決定するのは容易なことではないが、本研究では、Kaplan and Norton（1996, 2001）のBSCや戦略マップの記述を参考に図表2のように対応させた。そして、各戦略的重要性について、図表1のセル①と④については戦略的適合度が高い、セル②と③については戦略的適合度が低いとして、それぞれ（1, 0）のダミー変数とした。なお、戦略的重要性と非財務指標のコミュニケーションのそれぞれの高低の分類は、リカートスケールの4以上で、重要性あるいはコミュニケーションの程度が高いとし、3以下で低いと分類した¹⁵⁾。以上の処理を各戦略的重要性について行い、各ケースの平均値を算出し、この値を各社の戦略的適合度とした。

（2）評価の多様性と報告の多様性

本研究の主たる関心は上記の戦略的適合度の高低によってパフォーマンスに違いが生じるのか否かにあるが、これらの戦略的適合度の影響をより明確に識別するために本研究では評価の多様性と報告の多様性という2つの変数を分析に加える。

評価の多様性は、部門管理者の業績評価においてどの程度多様な非財務指標が利用されているのかどうかを表したものであり、先の12の非財務指標が個人の業績評価に利用されている場合を1、利用されていない場合を0とした、各ケースの平均値として操作化される。

報告の多様性は、トップ・マネジメントにどの程度多様な非財務指標が報告されているのかどうかを表したものであり、先の12の非財務指標がトップに定期報告されている場合を1、されていない場合を0とした、各ケースの平均値として操作化される。

これらの変数は非財務指標を広範に利用しているのかどうかという点に着目したものであり、戦略的適合度のように戦略とのリンケージを考慮に入れていない。本研究の仮説は単なる非財務指標の利用（評価・報告）ではなく、戦略と指標のリンケージの重要性を考慮に入れたものであるため、これらの多様性に関する変数よりも戦略的適合度に関する変数の方がより強

い説明力を有していると予想される。なお、分析上、評価の多様性は評価に関する戦略的適合度との比較に、報告の多様性はコミュニケーションに関する戦略的適合度との比較に用いられる。

（3）パフォーマンス変数とコントロール変数

パフォーマンスの定義は多様であるが、本研究においてパフォーマンスとして取り扱うのは、回答者の主観的评价による非財務的パフォーマンス（5点リカート）、財務的パフォーマンス、部門管理者の業績評価システムに対する満足度（5点リカート）である。

回答者の主観的评价によるパフォーマンスとは、マーケット・シェア、顧客との良好な関係（あるいは顧客満足度）、品質、新製品（技術）開発能力、従業員のスキルやモチベーションという5つの非財務的な領域についての競合企業と比較した自社のパフォーマンスを5点リカート（1：劣っている～5：優れている）によって測定したものである。以下に示す分析では、これらの平均値を主観的评价による非財務的パフォーマンスとしている。

財務的パフォーマンスを測定する指標としては、ROA（営業利益／総資産）を採用した。ただし、過去の資本的支出に起因する減価償却費による影響を取り除くために、EBITDA（営業利益＋減価償却費）¹⁶⁾を分子とするROAも分析に用いることにする（加登他, 2005, p.86）。なお、財務データは2005年度の単独決算のものを利用する。

部門管理者の業績評価システムに対する満足度は5点リカート（1；非常に不満足である～5；大変満足している）で尋ねたもので、これは評価の多様性、評価に関する戦略的適合度の分析においてのみ適用されるものである。

主観的评价による非財務的パフォーマンスと財務的パフォーマンスのコントロール変数としては、複雑性と不確実性を用いる。

三品（2002）は、自動車業界と電機業界の比較を通じて、日本企業の抱える根本的な問題が、複数事業の管理に関わる全社的企業戦略の策定と実行能力の欠如からくる規模の不経済にあると指摘している。一般に本社は、事業の内容を評価し、事業間で効率的な資源

配分の意思決定を行わなければならないが、数多くの事業を営んでいる企業では、そのマネジメントはかなり複雑なものとなる。また、数多くの事業を抱えるということは、事業数が単に多いだけではなく、事業自体も多様性に富んだものとなる。さらに、そうした事業間の相互依存性も高くなる。こうした中で、効率的な資源配分の意思決定や事業間の調整を行うことは、必然的に困難なものになると考えられる。そこで本研究では、パフォーマンス変数のコントロール変数の一つとして複雑性を取り上げ、それを主要事業数によって測定することにした。

不確実性の高さも、パフォーマンスに負の影響を与えられられる。事業の内容やビジネスモデルの今後の展開が不明確であるという事業に関する不確実性が高い状況では、効率的な資源配分は困難になる。そこで本研究では、延岡（2002）に依拠して、今後の事業展開上での不確実な要素の程度と近年における構造的変革の必要性に関する次の2つの質問（5点リカー）の平均値を不確実性の尺度とした。

- ・今後どのような事業を中心としていくべきなのか、不確実な要素が多い（1；きわめて少ない～5；きわめて多い）。
- ・ここ数年間、事業構成や事業内容を含めて大幅な変更が必要な状況に直面している（1；全くそのようなことはない～5；高い必要性に迫られている）。

また、部門管理者の業績評価システムに対する満足度を従属変数とする分析では、財務指標の利用度とトップ加（減）点をコントロール変数として用いる。

財務指標の利用度とは、各事業単位の売上高、利益に関する指標、資本効率に関する指標、キャッシュフローという4つの指標カテゴリーに関して、個人の業績評価に利用されている場合を1、利用されていない場合を0とした、各ケースの平均値である。事業部長やカンパニー長といった自律的組織の管理者の業績評価において財務指標が利用されるのは一般的なことであるが、昨今、日本においては資本効率やキャッシュフローなどの指標が重要視されるようになってきており、従来のように売上高や利益に関する指標だけでは不十分とされるようになってきている。それゆえ、こうした財務指標の利用度は、業績評価システムの満足度に影響を与えられられる。

部門間バランスや特定人材の登用などを視野に入れたトップ加（減）点が行われると、たとえ客観的に測定・評価が行われていたとしても、そこに主観的評価がオーバーライドすることになる（加登，2004，p.40）。こうしたトップ加（減）点は業績評価システムの満足度を低下させる要因になるであろう。そこで、組織（部門）の管理者（事業本部（事業部）長、カンパニー社長、職能部門長）の業績評価において、最終評価を決定する際に、部門間バランスや特定人材の登用等を視野に入れたトップによる加点あるいは減

図表3 記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	分散
報告の多様性	94	0.167	1.000	0.762	0.213	0.045
コミュニケーションに関する戦略的適合度	94	0.000	1.000	0.638	0.243	0.059
評価の多様性	93	0.000	1.000	0.342	0.285	0.081
評価に関する戦略的適合度	93	0.000	1.000	0.436	0.262	0.068
業績評価システムに対する満足度	93	1.000	5.000	3.237	0.682	0.465
主観的評価による非財務的パフォーマンス	94	2.200	5.000	3.642	0.645	0.416
営業利益を分子としたROA	93	-0.071	0.186	0.051	0.043	0.002
EBITDAを分子としたROA	93	-0.062	0.242	0.075	0.049	0.002
財務指標の利用度	93	0.000	1.000	0.618	0.270	0.073
トップ加（減）点	93	1.000	5.000	3.645	0.917	0.840
複雑性	94	1.000	20.000	4.564	3.261	10.636
不確実性	94	1.000	4.500	2.910	0.947	0.898

点が行われているかどうかを5点リカート（1；トップ加（減）点は一切行われていない～5；トップ加（減）点が最終評価に大きな影響を与える）によって尋ねた。

これらの変数の記述統計を示しているのが図表3である。

5 分析結果と考察

「戦略的業績管理システムの診断的コントロールとしての利用は高いパフォーマンスと正の関係にある」と「戦略的業績管理システムのインターラクティブ・コントロールとしての利用は高いパフォーマンスと正の関係にある」という2つの仮説を検証するために、本研究では、「報告の多様性」「コミュニケーションに関する戦略的適合度」「評価の多様性」「評価に関する戦略的適合度」という4つの変数をそれぞれ説明変数とした回帰モデルを構築する。パフォーマンス変数は前述したように、業績評価システムに対する満足度、主観的評価による非財務的パフォーマンス、財務的パフォーマンスの3つである。業績評価システムに対する満足度を従属変数としたモデルは、他の2つのモデルとコントロール変数が異なるので、以下では、3つのパフォーマンス変数ごとに分析モデルと分析結果を示すことにしたい。

5-1 業績評価システムの満足度を従属変数とする分析

業績評価システムの満足度を従属変数とするモデルは、以下のモデル1・2である。

$$Satisfy = \beta_0 + \beta_1 Financial + \beta_2 Top + \beta_3 Measure$$

……モデル1

$$Satisfy = \beta_0 + \beta_1 Financial + \beta_2 Top + \beta_3 MeasureFit$$

……モデル2

Satisfy……業績評価システムに対する満足度

Top……トップ加（減）点

Financial……財務指標の利用度

Measure……評価の多様性

MeasureFit……評価に関する戦略的適合度

モデル1とモデル2の分析結果（図表4）は仮説1を支持するものではなかった。業績評価において非財務指標を広範に利用することがパフォーマンスと有意な正の関係にあるという非財務指標の利用とパフォーマンスとの基本的関係をモデル1の分析結果は支持するものであるが、本研究で焦点を当てている評価に関する戦略的適合度の係数は有意な正の値とはならなかった。すなわち、戦略的に重要な非財務指標を個人の業績評価に用いるという診断的コントロールとしての利用が業績評価システムの満足度を向上させるという経験的証拠は得られなかった。このような結果しか得られなかった点については、以下のような解釈が可能であるかもしれない。

評価に利用される指標の多様性が満足度に対して正の影響を与えるというモデル1の結果は、複数の非財務指標による評価を可能にする評価フォーマットとすることが業績評価システムの満足度を向上させる上で重要な要因になることを示している。なぜなら、この多様性という要素は、業績評価システムの設計要因と

図表4 モデル1・2の分析結果

モデル	説明変数	非標準化係数	t 値 (p 値)	VIF	R ²	adjR ²	F 値 (p 値)	AIC	Durbin-Watson
モデル1	<i>Financial</i>	0.662	2.627 (0.010) **	1.101	0.196	0.168	7.211 (0.000)	-84.418	1.959
	<i>Top</i>	0.115	1.600 (0.113)	1.034					
	<i>Measure</i>	0.538	2.277 (0.025) **	1.080					
モデル2	<i>Financial</i>	0.739	2.928 (0.004) ***	1.067	0.169	0.141	6.022 (0.001)	-81.370	2.105
	<i>Top</i>	0.124	1.694 (0.094) *	1.030					
	<i>MeasureFit</i>	0.376	1.465 (0.146)	1.038					

* $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

して設計することができるからである。たとえば、5～6個の指標を用いて評価するというフォーマットを設計すればよい。BSCや目標管理といった複数指標による多面的な評価という側面を少なからず持つシステムに対して実務への関心が集まったということを考えると、多様性という要素はシステムの満足度を向上させることになるのであろう。

一方、戦略的適合度について有意な結果が得られなかったのは、指標の取捨選択の難しさが原因であるかもしれない。Meyer（2002）によれば、状況（財務的業績、競争環境など）が悪化すると、指標をさらに増大させてしまっている企業が多く存在しているという。指標の追加は通常は増分的な情報をもたらすことになる。たとえば、何らかの理由で業績管理システムにおいて新たに指標が追加された場合、この指標の追加によってこれまで得られなかった情報を獲得でき、その測定領域に関心を向けさせることができる。ただし、問題となるのは指標を無限に増大させるわけにはいかないということである。それゆえ、指標の取捨選択を行う必要がある。前述したように、この選択基準として戦略とのリンケージは非常に大きな意味を持つと考えられる。しかしながら、指標の削減は得られる情報の削減も意味するので、指標の追加よりも少なからず組織にとって抵抗のあるものになる可能性がある。本調査のデータでも、過去3年間における業績評価指標の追加・削減に関しては、業績評価指標は削減されるよりも追加される傾向が強かった（西居，2007）。このように、戦略的適合度において有意な関係が観察されなかったのは、指標の削減に対する抵抗感や不安感が高いことが影響している可能性がある。

ところで、上記のモデル1と2において最も有意性の強かった変数が財務指標の利用度である。すなわ

ち、業績評価システムの満足度に対しては、多様な財務指標を利用することが大きな影響を与えている。ただし、財務指標の利用度は、各事業単位の売上高、利益に関する指標、資本効率に関する指標、キャッシュフローという4つのカテゴリーに関する財務指標の利用度を総合的に測定したものである。特定の指標の利用の有無が業績評価システムの満足度に影響を与えている可能性がある。そこで、満足度を従属変数として4つの指標の利用の有無（ダミー変数）を説明変数とする重回帰分析を行った。この結果を示しているのが図表5である。図表5に示されるように、キャッシュフローが非常に大きな影響を与えていることが分かる。

$$Satisfy = \beta_0 + \beta_1 Sales + \beta_2 Profit + \beta_3 Capital + \beta_4 Cash \cdots \cdots \text{モデル 3}$$

- Satisfy……業績評価システムに対する満足度
- Sales……各事業単位の売上高
- Profit……利益に関する指標
- Capital……資本効率に関する指標
- Cash……キャッシュフロー

最後にもう1つのコントロール変数であるトップ加（減）点について言及しておく。記述統計（図表3）の値を見ると、トップ加（減）点はわが国企業において広く実施されている実務であり、多くの企業でトップ加（減）点が最終評価にいくらかの影響を与えているといえるであろう。トップ加（減）点は、モデル1においては有意な変数とはならなかったが、モデル2において有意な変数となった。ただし、モデル2におけるこの結果は符号に関して当初の予測とは全くの逆の結果となった。理論的には、こうしたトップ加（減）点は、客観的評価に主観性を持ち込むことにな

図表5 モデル3の分析結果

モデル	説明変数	標準化係数	t 値 (p 値)	VIF	R ²	adjR ²	F 値 (p 値)	AIC	Durbin-Watson
モデル 3	Sales	0.215	1.404 (0.164)	1.024	0.143	0.104	3.678 (0.008)	-76.559	2.083
	Profit	0.191	0.672 (0.503)	1.085					
	Capital	0.024	0.150 (0.881)	1.341					
	Cash	0.427	2.688 (0.009) ***	1.337					

***p<0.01

るので、特に成果主義との連動が図られているときには機能不全に陥りやすい。にもかかわらず、モデル2の分析結果によれば、トップ加（減）点の影響が大きい企業ほど業績評価システムの満足度が高い傾向にある¹⁷⁾。この結果に関しては、以下のような解釈ができるかもしれない。

業績評価における主観性が問題を引き起こすのは、システムにえこひいきやバイアスを持ち込むことになってしまうからである（Predergast and Topel, 1993）。そのため、そういった要素を持ち込む余地のない客観的な測定や測定の正確性などが効果的な業績評価システムを構築する上で重要な属性であると一般的には考えられている。しかしながら、これらの属性が常に高いパフォーマンスに貢献するとは限らないことがいくつかの研究において示されている。

定量的な測定・客観的な評価を行うことは、測定対象を完全に測定できることを意味しているのではない。たとえば、管理不能な要因を含んだ業績評価指標は、管理可能性基準に反するので望ましくないことが指摘されているが、管理不能な要素のみを確実に除去した測定指標を設定するのは困難である。そのような場合、上司が部下の直面している状況に関する知識を利用しながら主観的な評価を行うことで、管理不能要因をある程度除去することができる（Merchant and Van der Stede, 2003）。こうした主観的な評価に関して、Baker et al.(1994) や Baiman and Rajan (1995) は、より大きな主観性は公式の契約では無視されてしまう契約に示せない情報を利用することができ、不完全な客観的指標によってもたらされる逆機能的行動や裏切りによる管理者の努力の歪みを緩和することができるため、インセンティブ契約を改善すると指摘している。さらに、Edmondson (1996) は、成果を個々の関係者に割り当てるための診断的能力に欠けているような測定の場合、正確さに欠けた測定のほうが、業績に関して理解を深めることになる場合があることを示している。

こうした先行研究の結果に基づけば、トップ加（減）点は、業績評価における歪みを是正している可能性があると考えることができる。一般的に、客観的な評価指標による測定では、目標は数値化できなけれ

ばならない。そして、この数値化された目標の達成の困難度は頑張れば達成できる水準が望ましいといわれている。期中での環境変化によって達成難易度が変化する所以、その都度目標水準を変更する場合もある。しかし、この目標の数値化や目標の期中変更、達成水準を同レベルに揃えるという作業は思いのほか困難である。それゆえ、目標の数値化や達成難易度が部門間でばらついてしまい、評価にあたって、公平性を維持し被評価者の納得感を得るのは非常に難しくなってしまう可能性が高い。こうした評価の歪みを是正する手段として、トップ加（減）点の存在が考えられる。

ただし、本分析でパフォーマンスと考えているのは、どちらかといえばシステムの設計者側のシステムに対する満足度であるので¹⁸⁾、トップ加（減）点による被評価者に対する影響はもっと深刻なものかもしれない。こうした点は更なる調査が必要であろう。

5-2 主観的評価による非財務的パフォーマンスを従属変数とする分析

主観的評価による非財務的パフォーマンスを従属変数とするモデルは、以下のモデル4・5・6・7である。

$$NFP = \beta_0 + \beta_1 \text{Complexity} + \beta_2 \text{Uncertainty} + \beta_3 \text{Report} \cdots \cdots \text{モデル 4}$$

$$NFP = \beta_0 + \beta_1 \text{Complexity} + \beta_2 \text{Uncertainty} + \beta_3 \text{CommFit} \cdots \cdots \text{モデル 5}$$

$$NFP = \beta_0 + \beta_1 \text{Complexity} + \beta_2 \text{Uncertainty} + \beta_3 \text{Measure} \cdots \cdots \text{モデル 6}$$

$$NFP = \beta_0 + \beta_1 \text{Complexity} + \beta_2 \text{Uncertainty} + \beta_3 \text{MeasureFit} \cdots \cdots \text{モデル 7}$$

NFP……主観的評価による非財務的パフォーマンス

Complexity……複雑性

Uncertainty……不確実性

Report……報告の多様性

CommFIT……コミュニケーションに関する戦略的適合度

Measure……評価の多様性

MeasureFIT……評価に関する戦略的適合度

図表6に示されるように、主観的評価による非財務的パフォーマンスを従属変数とした分析結果も、満足

図表 6 モデル 4・5・6・7 の分析結果

モデル	説明変数	標準化係数	t 値 (p 値)	VIF	R ²	adjR ²	F 値 (p 値)	AIC	Durbin-Watson
モデル 4	<i>Complexity</i>	0.020	1.026 (0.308)	1.058	0.164	0.136	5.878 (0.001)	-92.248	2.084
	<i>Uncertainty</i>	-0.182	-2.736 (0.007)***	1.032					
	<i>Report</i>	0.789	2.639 (0.010)***	1.046					
モデル 5	<i>Complexity</i>	0.026	1.294 (0.199)	1.062	0.107	0.078	3.610 (0.015)	-86.110	2.065
	<i>Uncertainty</i>	-0.200	-2.918 (0.004)***	1.020					
	<i>CommFit</i>	0.246	0.913 (0.364)	1.043					
モデル 6	<i>Complexity</i>	0.041	2.018 (0.047)**	1.063	0.141	0.112	4.864 (0.004)	-88.427	1.909
	<i>Uncertainty</i>	-0.192	-2.844 (0.006)***	1.017					
	<i>Measure</i>	0.481	2.108 (0.038)**	1.050					
モデル 7	<i>Complexity</i>	0.038	1.850 (0.068)*	1.074	0.115	0.085	3.858 (0.012)	-85.676	1.940
	<i>Uncertainty</i>	-0.196	-2.860 (0.005)***	1.016					
	<i>MeasureFit</i>	0.332	1.312 (0.193)	1.060					

* $p < 0.1$ ** $p < 0.05$ *** $p < 0.01$

度を従属変数とした分析結果と同様に、仮説 1 と 2 を支持するものとはいえない。報告の多様性と評価の多様性については主観的評価による非財務的パフォーマンスとの間に正の有意な関係が観察されたが、2つの戦略的適合度に関する変数では有意な関係は観察されなかった。

2つの多様性に関する分析結果は、測定されるものに対して関心が寄せられるという業績評価における基本的な原理を反映したものであると解釈できると思われる。たとえば、業績評価に複数の多様な非財務指標が用いられる、あるいは上司に複数の多様な非財務指標が報告されると、当然ながら、被評価者あるいは部下の関心はその測定領域の改善に向けられる。本分析のパフォーマンスは、マーケット・シェア、顧客との良好な関係（あるいは顧客満足度）、品質、新製品（技術）開発能力、従業員のスキルやモチベーションという5つの非財務的な領域に関して測定されたものである。評価にしる報告にしる、利用される指標の多様性の増大は、これらの領域に組織成員の関心を向かわせることになると考えられる。こうしたことから、多様性に関する2つの変数と主観的評価による非財務的パフォーマンスとの間には有意な正の関係が観察されたものと考えられる。

一方、戦略的適合度に関して有意な結果が得られなかったのは、非財務的パフォーマンスの各社にとって

の重要性の違いが現れたものであると考えられる。上記のパフォーマンスを測定した5つの領域は全ての企業にとって等しく重要なわけではない。たとえば、品質という要因の重要性は各社の戦略によって変わってくるであろう。その意味では、戦略的適合度の高い企業というのは、これらの全ての領域でのパフォーマンスが高くなるとは限らないといえる。したがって、これら5つの領域の平均値として測定されるパフォーマンスと戦略的適合度との間には有意な関係が観察されなかったものと考えられる。

5-3 財務的パフォーマンスを従属変数とする分析

財務的パフォーマンスを従属変数とするモデルは、以下のモデル 8・9・10・11・12・13・14・15である。モデル 8～11 が営業利益を分子とする ROA を従属変数としたモデルで、モデル 12～15 が EBITDA を分子とする ROA を従属変数としたモデルである。

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 Complexity + \beta_2 Uncertainty + \beta_3 Report \dots \dots \text{モデル 8}$$

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 Complexity + \beta_2 Uncertainty + \beta_3 CommFit \dots \dots \text{モデル 9}$$

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 Complexity + \beta_2 Uncertainty + \beta_3 Measure \dots \dots \text{モデル 10}$$

$$ROA = \beta_0 + \beta_1 Complexity + \beta_2 Uncertainty + \beta_3 MeasureFit \dots \dots \text{モデル 11}$$

$$EBITDAROA = \beta_0 + \beta_1 Complexity + \beta_2 Uncertainty + \beta_3 Report \dots \dots \text{モデル 12}$$

$$EBITDAROA = \beta_0 + \beta_1 Complexity + \beta_2 Uncertainty + \beta_3 CommFit \dots \dots \text{モデル 13}$$

$$EBITDAROA = \beta_0 + \beta_1 Complexity + \beta_2 Uncertainty + \beta_3 Measure \dots \dots \text{モデル 14}$$

$$EBITDAROA = \beta_0 + \beta_1 Complexity + \beta_2 Uncertainty + \beta_3 MeasureFit \dots \dots \text{モデル 15}$$

ROA……営業利益を分子とする ROA

EBITDAROA……EBITDA を分子とする ROA

Complexity……複雑性

Uncertainty……不確実性

Report……報告の多様性

CommFIT……コミュニケーションに関する戦略的適合度

Measure……評価の多様性

MeasureFIT……評価に関する戦略的適合度

営業利益を分子とする ROA を従属変数とした分析では、非財務指標の利用に関する多様性を測定した変数（報告の多様性と評価の多様性）の係数は正の値ではあったが有意ではなく、有意に正の値となったのが

図表 7 モデル 8・9・10・11 の分析結果

モデル	説明変数	非標準化係数	t 値 (p 値)	VIF	R ²	adjR ²	F 値 (p 値)	AIC	Durbin-Watson
モデル 8	Complexity	-0.002	-1.700 (0.093) *	1.053	0.126	0.097	4.287 (0.007)	-588.877	1.897
	Uncertainty	-0.012	-2.622 (0.010) **	1.024					
	Report	0.029	1.389 (0.168)	1.046					
モデル 9	Complexity	-0.002	-1.790 (0.077) *	1.056	0.137	0.108	4.716 (0.004)	-590.045	1.890
	Uncertainty	-0.013	-2.726 (0.008) ***	1.015					
	CommFit	0.031	1.785 (0.083) *	1.042					
モデル 10	Complexity	-0.002	-1.187 (0.267)	1.055	0.133	0.104	4.518 (0.005)	-582.254	1.772
	Uncertainty	-0.013	-2.749 (0.007) ***	1.012					
	Measure	0.025	1.613 (0.110)	1.046					
モデル 11	Complexity	-0.001	-1.062 (0.291)	1.065	0.136	0.106	4.604 (0.005)	-582.488	1.779
	Uncertainty	-0.013	-2.794 (0.006) ***	1.011					
	MeasureFit	0.029	1.683 (0.096) *	1.054					

*p<0.1 **p<0.05 ***p<0.01

図表 8 モデル 12・13・14・15 の分析結果

モデル	説明変数	非標準化係数	t 値 (p 値)	VIF	R ²	adjR ²	F 値 (p 値)	AIC	Durbin-Watson
モデル 12	Complexity	-0.003	-2.027 (0.046) **	1.053	0.094	0.063	3.061 (0.032)	-561.712	1.907
	Uncertainty	-0.008	-1.522 (0.132)	1.024					
	Report	0.037	1.569 (0.120)	1.046					
モデル 13	Complexity	-0.003	-2.107 (0.038) **	1.056	0.104	0.074	3.439 (0.020)	-562.780	1.874
	Uncertainty	-0.009	-1.627 (0.107)	1.015					
	CommFit	0.039	1.876 (0.064) *	1.042					
モデル 14	Complexity	-0.002	-1.315 (0.192)	1.055	0.100	0.070	3.266 (0.025)	-555.572	1.748
	Uncertainty	-0.009	-1.620 (0.109)	1.012					
	Measure	0.033	1.836 (0.070) *	1.046					
モデル 15	Complexity	-0.002	-1.222 (0.225)	1.065	0.109	0.079	3.501 (0.017)	-556.512	1.725
	Uncertainty	-0.009	-1.675 (0.097) *	1.011					
	MeasureFit	0.041	2.076 (0.041) **	1.054					

*p<0.1 **p<0.05

戦略とのリンケージを考慮した非財務指標の利用方法を測定した変数（2つの戦略的適合度）の係数であった（図表7）。すなわち、これらの結果は、単に多様な非財務指標を報告するのではなく、戦略的に重要な指標を選択し、その指標の測定結果に関して密接なコミュニケーションをとること、また、単に多様な非財務指標によって業績評価をするのではなく、戦略的に重要な指標のみを業績評価に利用することが、財務的パフォーマンスを達成する上で重要であることを示している。

EBITDAを分子としたROAを従属変数とした分析では、評価の多様性と2つの戦略的適合度に関して予測した方向性で有意な結果が得られた（図表8）。報告の多様性とコミュニケーションに関する戦略的適合度との比較では上記の営業利益を分子としたROAを用いた分析結果と同様のことがいえる。一方、評価の多様性と評価に関する戦略的適合度の係数はともに有意に正の値を示している。ただし、有意性は戦略的適合度の方が強く、AICや自由度調整済み決定係数からは戦略的適合度を用いたモデルの方が若干当てはまりが良いことが分かる。この結果は戦略的適合度の方が効果的な説明変数であることを示している。

非財務指標の多様性は先行研究においても検討されてきた概念であり、いくつかの研究では、パフォーマンスに正の影響を与えることが発見されている。しかしながら、本研究の財務的パフォーマンスを従属変数とする分析では、多様性に関する2つの変数は有意ではないか、もしくは有意であっても戦略的適合度より

も説明力の弱い変数であった。これはまず前述したように、単なる指標の多様性は、情報過負担の問題、指標間の関係性の複雑化、管理コストの増大といった負の側面をもたらす可能性があるためであると考えられる。そして、戦略的重要性とは無関連な非財務指標が利用されることで、組織の限られた資源を非効率に利用している可能性が考えられる。その一方で、2つの戦略的適合度の係数はすべて有意に正の値を示していた。これは闇雲な多様性のさまざまな問題点を克服する戦略と指標とのリンケージの重要性とそうした指標の診断的コントロールとしての利用とインターラクティブ・コントロールとしての利用の重要性を示している。

こうした結果は、上記2つのパフォーマンス変数の分析結果とは対照的（図表9参照）であり、財務的パフォーマンスを従属変数とした分析結果は仮説1と仮説2を支持するものであるといえる。以下では、こうしたパフォーマンス変数によって有意となる変数が全く逆転してしまっていることについて検討しておく。

まず、満足度と財務的パフォーマンスの分析結果について検討する。

管理会計システムの設計・運用には多大なコストや組織成員のエネルギーが必要である。それゆえ、管理会計システムの導入や運用からは、こうしたコストに見合うだけのベネフィットを獲得しなければならない。こうしたベネフィットは財務的なものに限定されるものではないが、最終的には財務的パフォーマンスが達成されないことには企業は存続できないために、

図表9 分析結果のまとめ

説明変数	従属変数	満足度	非財務的 パフォーマンス	財務的パフォーマンス	
				営業利益を分子とするROA	EBITDAを分子とするROA
報告の多様性			○	×	×
コミュニケーションに関する戦略的適合度			×	○	○
評価の多様性		○	○	×	○
評価に関する戦略的適合度		×	×	○	○

※ 有意となった場合には○、有意とはならなかった場合には×を付けてある。

本研究では財務的パフォーマンスが重要であると考え

る。ただし、このことをもってして満足度といったパフォーマンス変数が無用だと主張しているのではない。システムの設計という視点からは、当該システムの満足度というパフォーマンス変数は意義のあるものであると考えられる。なぜなら、システムの設計者は通常、どのようなシステムを構築するのか、あるいはどういったシステムに変更するのかといった意思決定をする際には、社内での当該システムに対する意見や満足度などを考慮すると考えられるからである¹⁹⁾。

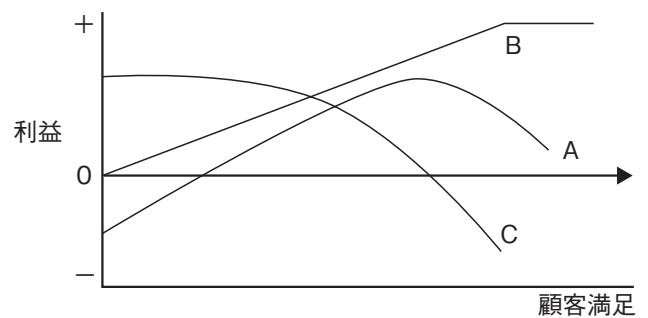
こうした観点からこの分析結果を鑑みると、実践上、最終的に財務的パフォーマンスの向上には必ずしもつながらない非財務指標の多様性に依存した業績評価システムの設計が行われている可能性がある。それゆえ、実践的なインプリケーションとして、戦略と指標とのリンケージの重要性が指摘できるが、これを実践するのは簡単なことではないかもしれない。前述したように、戦略的に重要な指標のみを利用するということは、指標の取捨選択を行う必要があるということである。特に、指標の削減という行動は組織成員にとって抵抗感のあることかもしれないので、戦略的適合度を高めるのは容易なことではないと考えられる。

こうした指標の削減が実際にどのように行われているのかはこれまで焦点の当てられてこなかったテーマである。BSCなどのシステムの導入は導入研究として大きな注目を集めてきたが、特定の指標の変更といったより小さな変更であっても、業績評価に関連する問題であるので、組織にとっては非常に大きな変化につながる可能性がある。それゆえ、指標の取捨選択に関する実態解明は重要な研究課題であると考えられる。

次に、主観的評価による非財務的パフォーマンスと財務的パフォーマンスの分析結果について検討する。

指標間の関係というものは、単純なものではない。たとえば、顧客満足度と利益の関係においても、図表10に示すようにさまざまなパターンが考えられる²⁰⁾。一般的に、顧客満足が高ければ財務業績が向上するという関係は、低コストで高い満足が提供できる場合であるが、低コストと顧客満足は元来トレードオフの関

図表 10 顧客満足度と利益の関係



係にあるので顧客満足をただ高めようとする財務業績は悪化するかもしれない（伊藤他，2001，pp.46-47）。Eccles and Pyburn（1992）は品質や顧客満足、イノベーションなどの非財務指標を含むよう業績評価システムを拡大することは、いわれるほど簡単ではないと述べ、たとえば明確な管理行動→品質の改善→顧客満足の増大→利益というような単純なビジネス・モデルでさえ、タイムラグやトレードオフの問題があると指摘している。

こうした指標間の関係の複雑性というものを前提にすると、単純な非財務指標の多様性の増大は、それらが測定している領域に関するパフォーマンスを改善するかもしれないが（モデル4・6の分析結果参照）、それらが最終的に財務的パフォーマンスにつながることを保証するものではないだろう（モデル8・10・12・14の分析結果参照）。広範な非財務指標の利用によって組織成員の関心がそれらの測定領域に向けられ、その分野の改善効果をもたらしたとしても、たとえば、その改善が過剰品質であったり、過剰な顧客サービスであった場合、それは最終的に財務的パフォーマンスにつながらないといえる²¹⁾。こうしたことから、財務的パフォーマンスの改善を最終的に達成するには、指標間の関係性への配慮が必要になる。本研究で検討している戦略的適合度という概念は、指標間の関係性への配慮について考慮したものではないが、全く無関係な概念ではないと考えられる。

BSCにおける因果連鎖の議論に見られるように、戦略とは仮説であり、この仮説の検証を行うのが戦略的業績管理システムの役割であるといえる。「もし何々だったら、何々である」といった文章で表すことのできる戦略を指標に落とし込むと、当然ながら、落

とし込まれる非財務指標は複数となる。戦略は一連の仮説であるのだから、落とし込まれる複数の指標間には関連性が存在している。戦略的適合度の高い企業は、自社の戦略をよく考慮して、その進捗状況を測定できる指標を選択している企業であるため、たとえ戦略マップや統計的検証などの手法を用いていないとしても、指標間の関係に対してもある程度配慮している可能性は高いと考えられる。また、インタラクティブ・コントロールについては、業績評価指標間の不完全な因果関係を補完する上で効果的であると指摘されている(Nørreklit, 2000; 小林, 2000)。このように、戦略的適合度の高い企業は低い企業に比べて、指標間の関係性に対して配慮している可能性が高いために、主観的評価による非財務的パフォーマンスと財務的パフォーマンスとの逆転現象が生じていると考えられる。

6 おわりに

非財務指標を利用することが財務的パフォーマンスを改善するのかという疑問の解明は先行研究において取り組まれてきたけれども、必ずしも一貫した経験的証拠が蓄積されてきたわけではない。本研究では、戦略的業績管理システムの設計・運用上の特徴を考慮に入れる必要があるという問題意識から、設計（戦略と指標のリンケージ）と運用方法（診断的コントロールとインタラクティブ・コントロール）という2つの側面に焦点を当て、パフォーマンスとの関係について検証した。その分析結果の概要は次の通りである。多様な非財務指標の利用は業績評価システムの満足度や主観的評価による非財務的パフォーマンスに正の影響を与える一方で、財務的パフォーマンスとの間には有意な関係はほとんど観察されなかった。逆に、戦略的に重要な非財務指標を診断的コントロールあるいはインタラクティブ・コントロールとして利用することは、財務的パフォーマンスに対してのみ有意な正の影響を与えることが分かった。各パフォーマンス変数の特徴を考慮すると、総合的には分析結果は仮説1と仮説2を支持するものであるといえる。これは、戦略と指標とのリンケージ、そうした戦略的に重要な非財務指標を個人の業績評価に組み込むこと、そしてそれら

の測定結果に関して垂直的なインタラクティブ・コントロールを推進するという昨今の戦略的業績管理システムの設計・運用上の特徴が実証的にも妥当であることを示している。

以下では、本研究の限界及び今後の課題について指摘しておく。

まず、本研究の焦点は、診断的コントロールとインタラクティブ・コントロールとしての利用がそれぞれパフォーマンスと関連しているか否かにあった。それゆえ、診断的コントロールとインタラクティブ・コントロールのどちらがより有効なコントロールであるのかについては、紙幅の関係から検討することができなかった。理論的には、インタラクティブ・コントロールは変化への対応を促進するためのコントロールであるので、不確実性の高い状況下でより効果を発揮すると考えられる。こうしたコントロールと環境との交互作用に関する検証作業は今後の課題である。

次に、本研究ではインタラクティブ・コントロールを、上司と部下の熱心なコミュニケーション、すなわちインタラクティブ・コントロールのみに焦点を当て測定した。しかしながら、インタラクティブ・コントロールの説明にも見られるように、このコントロールには戦略的不確実性に関する情報を取り扱うことや新たなアイデアが繰り返し実験されダブル・ループの学習が行われるといった特徴がある。インタラクティブ・コントロールの特徴を明確に捉えるには、こうした要因も測定しなければならない。

最後に、戦略的業績管理システムの設計・運用上の特徴がパフォーマンスの改善に貢献しているのかどうかの検証作業は、今後も実施される必要がある。なぜなら、戦略的業績管理システムは、本研究で検討した、戦略と指標とのリンケージ、個人の業績評価への適用、密接なコミュニケーションという点のみならず、その他にも非財務指標を効果的に利用するための設計・運用上のさまざまな特徴を有しているからである。たとえば、報酬とのリンケージ、因果関係の検討、パフォーマンス・ドライバーの設定などである。こうした特徴についても、パフォーマンスの改善に貢献しているのかどうか検証する必要があるだろう。

参考文献

- 伊藤嘉博・清水孝・長谷川恵一 (2001) 『バランス・スコアカード：理論と導入－事例に学ぶ実践法』ダイヤモンド社.
- 乙政佐吉 (2004) 「わが国企業のバランス・スコアカード導入に対する促進要因の分析」『会計』第 166 巻, 第 5 号, pp.127-139.
- 加登豊 (2001) 「管理会計研究の指針」『会計プロGRESS』第 2 巻, pp.48-62.
- 加登豊 (2004) 「管理会計による競争優位性の獲得と維持」『管理会計学』第 12 巻, 第 1 号, pp.35-45.
- 加登豊・安酸建二・島吉伸 (2005) 「社内分社制導入の財務的パフォーマンスへの影響」『原価計算研究』第 29 巻, 第 1 号, pp.83-91.
- 小林哲夫 (2000) 「BSC と戦略的マネジメント」『会計』第 158 巻, 第 5 号, pp.1-13.
- 西居豪 (2007) 「わが国製造業における非財務指標の利用－質問票郵送調査による基礎分析－」『専修商学論集』第 84 号, pp.107-126.
- 延岡健太郎 (2002) 「日本企業の戦略的意思決定能力と競争力」『一橋ビジネスレビュー』第 50 巻, 第 1 号, pp.24-38.
- 間普崇 (2004) 「非財務指標の有用性－企業評価における特許情報についての実証分析－」『研究年報経済学』第 66 巻, 第 1 号, pp.87-103.
- 三品和広 (2002) 「企業戦略の不全症」『一橋ビジネスレビュー』第 50 巻, 第 1 号, pp.6-23.
- Abernethy, M. A. and A. M. Lillis (1995) The Impact of Manufacturing Flexibility on Management Control System Design, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.20, No.4, pp.241-258.
- Adams, C. and P. Roberts (1993) You Are What You Measure, *Manufacturing Europe*, Sterling Publications Ltd, pp.504-507.
- Amir, E. and B. Lev (1996) Value-Relevance of Nonfinancial Information: The Wireless Communication Industry, *Journal of Accounting and Economics*, Vol.22, Nos.1-3, pp.3-30.
- Anderson, E., C. Fornell, and D. Lehmann (1994) Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, pp.53-66.
- Baiman, S. and M. V. Rajan (1995) The Informative Advantages of Discretionary Bonus Schemes, *The Accounting Review*, Vol.70, No.4, pp.557-579.
- Baker, G., R. Gibbons, and K. J. Murphy (1994) Subjective Performance Measures in Optimal Incentive Contracts, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.109, No.4, pp.1125-1156.
- Banker, R. D., G. Potter, and D. Srinivasan (2000a) An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Non-Financial Performance Measures, *The Accounting Review*, Vol.75, No.1, pp.21-39.
- Banker, R. D., C. Konstans, and R. Mashruwala (2000b) *A Contextual Study of Links between Employee Satisfaction, Employee Turnover, Customer Satisfaction and Financial Performance*, Working Paper, University of Texas at Dallas.
- Bryant, L. D. A. Jones, and S. K. Widener (2004) Managing Value Creation Within Firm: An Examination of Multiple Performance Measures, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.16, pp.107-131.
- Chenhall, R. H. (1997) Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management and Organizational Performance, *Management Accounting Research*, Vol.8, No.2, pp.187-206.
- Chenhall, R. H. (2005) Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study, *Accounting, organizations and Society*, Vol.30, No.5, pp.395-422.
- Chia, Y. M. (1995) Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristics and Their Interaction Effects on Managerial Performance: A Singapore Study, *Journal of Business Finance & Accounting*, Vol.22, No.6, pp.811-830.
- Dater, S., S. Kulp, and R. Lambert (2001) Balancing Performance Measures, *Journal of Accounting Research*, Vol.39, No.1, pp.75-92.
- Davis, S. and T. Albright (2004) An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, *Management Accounting Research*, Vol.15, No.2, pp.135-153.
- Eccles, R. G. and P. J. Pyburn (1992) Creating a Comprehensive System to Measure Performance, *Management Accounting*, Vol.74, No.4, pp.41-44.
- Edmondson, A (1996) Learning From Mistakes Is Easier said than done: Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol.32, No.1, pp.5-28.
- Feltham, G. and J. Xie (1994) Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal/Agent Relations, *The Accounting Review*, Vol.69, No.3, pp.429-453.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T. J., R. Silvestro, and C.

- Voss (1991) *Performance Measurement in Service Businesses*, The Chartered Institute of Management Accountants, London.
- Govindarajan, V. and A. K. Gupta (1985) Linking Control Systems to Business Unit Strategy: Impact on Performance, *Accounting, organizations and Society*, Vol.10, No.1, pp.51–65.
- Gul, F. A. (1991) The Effects of Management Accounting Systems and Environmental Uncertainty on Small Business Managers' Performance, *Accounting and Business Research*, Vol.22, No.85, pp.57–61.
- Hauser, J. R., D. I. Siemester, and B. Wernerfelt (1994) Customer Satisfaction Incentives, *Marketing Science*, Vol. 13, No. 1, pp.327–350.
- Hemmer, T. (1996) On the Design and Choice of "Modern" Management Accounting Measures, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.8, No.1, pp.87–116.
- Hoque, Z. and W. James (2000) Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.12, pp.1–17.
- Hughes, II, K. E. (2000) The Value Relevance of Nonfinancial Measures of Air Pollution in The Electric Utility Industry, *The Accounting Review*, Vol.75, No.2, pp.209–228.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker (1995) Total Quality Management and the Choice of Information and Reward Systems, *Journal of Accounting Research*, Vol.33, Supplement, pp.1–34.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker (1998a) Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance?: An Analysis of Customer Satisfaction, *Journal of Accounting Research*, Vol.36, Supplement, pp.205–238.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker (1998b) Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.10, pp.205–238.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker (2001) Assessing Empirical Research in Managerial Accounting: A Value-based Management Perspective, *Journal of Accounting and Economics*, Vol.32, pp.349–410.
- Ittner, C. D. and D. F. Larcker (2002) Determinations of Performance Measures Choices in Worker Incentive Plans, *Journal of Labor Economics*, Vol.20, No.2, pp.s58–s90.
- Ittner, C. D., D. F. Larcker, and T. Randall (2003) Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Service Firms, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, No.7–8, pp.715–741.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press. (吉川武男訳『バランス・スコアカードー新しい経営指標による企業変革ー』生産性出版, 1997年).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (2001) *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Malina, M. A. and F. H. Selto (2001) Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.13, No.1, pp.48–90.
- Malina, M. A. and F. H. Selto (2004) Choice and Change of Measures in Performance Measurement Models. *Management Accounting Research*, Vol.15, No.4, pp.441–469.
- McNair, C. J., R. L. Lynch, and K. F. Cross (1990) Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree, *Management Accounting*, Vol.72, No.5, pp.28–36.
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede (2003) *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Prentice-Hall.
- Meyer, W. M. (2002) Finding Performance: The New Discipline in Management, In *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, edited by A. Neely, Oxford University Press. (清水孝訳『業績評価の理論と実務』東洋経済新報社, 2004年).
- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*, NY: Free Press. (中村元一・黒田哲彦・崔大龍・小高照男訳『「戦略計画」創造的破壊の時代』産能大学出版部, 1997年).
- Murray, E. and P. Richardson (2002) The Critical Few: First Among Equals as Parameters for Measuring Strategic Effectiveness, In *Business Performance Measurement: Theory and Practice*, edited by A. Neely, Oxford University Press. (清水孝訳『業績評価の理論と実務』東洋経済新報社, 2004年).
- Nagar, V. and M. V. Rajan (2001) The Revenue Implications of Financial and Operational Measures of Product Quality, *The Accounting Review*, Vol.76, No.4, pp.495–513.
- Neely, A. and C. Adams (2001) The Performance Prism Perspective, *Journal of Cost Management*, Vol.15, January, pp.7–15.
- Neely, A., Mills, J. F., Platts, K. W., M. J., Gregory, and A. H. Richards (1994) Realising Strategy Through Measurement, *In-*

- ternational Journal of Operations and Production Management*, Vol.14, No.3, pp.140–152.
- Neely, A., M. Gregory, and K. Platts (1995) Performance Measurement Systems Design, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.15, No.4, pp.80–116.
- Nørreklit, H.(2000) The Balance on the Balanced Scorecard: A Critical Analysis of Some of its Assumptions, *Management Accounting Research*, Vol.11, No.1, pp.65–88.
- Nørreklit, H.(2003) The Balanced Scorecard: What is the Score? Arhetorical Analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, No.6, pp.591–619.
- Perera, S., G. Harrison, and M. Poole (1997) Customer-focused Manufacturing Strategy and the Use of Operations-based Non-financial Performance Measures: A Research Note, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.22, No.6, pp.557–572.
- Predergast, C. and R. Topel (1993) Discretion and Bias in performance Evaluation, *European Economic Review*, Vol.37, No.2/3, pp.355–365.
- Rees, W. and C. Sutcliffe (1994) Quantitative Non-financial Information and Income Measures: The Case of Long-term Contracts, *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol.21, No.3, pp.335–347.
- Said, A.A., H. R. HassabElnaby, and B. Wier (2003) An Empirical Investigation of the Performance Consequences of Nonfinancial Measures, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.15, pp.193–223.
- Schiemann, W. A. and J. H. Lingle (1999) *Bullseye! – Hitting Your Strategic Targets Through High-Impact Measurement*, New York: The Free Press.
- Schiff, A. D. and L. R. Hoffman (1996) An Exploration of the Use of the Financial and Nonfinancial Measures of Performance by Executives in A Service Organization, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.8, pp.134–153.
- Simons, R.(1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sliwka, D. (2002), On the Use of Nonfinancial Performance Measures in Management Compensation, *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol.11, No.3, pp.485–509.
- Symons, R. T. and R. A. Jacobs (1995) A Total Quality Management-based Incentive System Supporting Total Quality Management Implementation, *Production and Operations Management*, Vol.4, No.3, pp.228–241.
- Young, S. M. and F. H. Selto (1993) Explaining Cross-sectional Workgroup Performance Differences in a JIT Facility: A Critical Appraisal of a Field-based Study, *Journal of Management Accounting Research*, Vol.5, pp.300–326.

注

- 1) 本稿で戦略的業績管理システムと呼んでいるのは、BSCやパフォーマンス・ピラミッド、パフォーマンス・ブリズム、戦略的方針管理といったように比較的最近に提唱されたシステムのことを意味している。もちろん、これらのシステムにはさまざまな相違点があると考えられるが、本稿ではそれらの違いではなくむしろ、これらのシステムに共通するような基本的な特徴や運用方法に焦点を当てる。
- 2) 製造戦略における顧客志向は、JITやTQMの導入に関するAMP(Advanced manufacturing practices)と自動化に関する技術的進展といった製造プロセスの物理的なハードウェアに関するAMT(Advanced manufacturing technology)をとって捉えられている。
- 3) 指標間の関係性に関する実証分析は、Banker et al.(2000 a, b), Anderson et al.(1994), Ittner and Larcker (1998 a), Nagar and Rajan (2001), Amir and Lev (1996), Hughes (2000), 間普 (2004), Bryant et al.(2004)などを参照されたい。
- 4) ただし、2 ダースというのは、指標間の関係が因果連鎖のリンケージを示すBSCを構築できている場合だけであり、複数の指標が独立している場合には2 ダースでもBSCは複雑すぎるとされる(Kaplan and Norton, 1996, pp.162–164)。
- 5) Simons (1995) は、こうした状況のことを高いROM(Return on Management: 注意力の利回り)を達成すると呼んでいる。
- 6) 本研究では業績評価システムを個人の業績管理システムの意味として用いている。
- 7) インターラクティブ・コントロール・システムでは、当初に意図された戦略を支える前提それ自体に関して疑問を投げかけるために、ダブル・ループ型の組織学習が行われることになる。
- 8) 診断的コントロールとインターラクティブ・コントロールは対立的なコントロール概念であるが、これはコントロール・システムの利用方法を意味しているので、理論的には1つのシステムを診断的にもインターラクティブにも利用することができる。

- 9) また, Kaplan and Norton (2001) は, BSC の失敗の原因がその設計よりもむしろ導入・運用プロセスにあるとして, プロセスの失敗のパターンとして, ①トップ・マネジメントの BSC への関与が足りないこと, ②少人数で BSC の構築を行うこと, ③ BSC がトップ・レベルでしか利用されずに, 組織全体に伝播しないこと, ④長すぎる開発プロセス (一度で BSC の完成を試みて, BSC が始まらないこと), ⑤ BSC を情報システムを整備するプロジェクトとして導入すること (システムの技術的な側面に力点を置いてしまい, BSC の効果的な実施に不可欠な経営的側面を軽視すること) ⑥経験の乏しいコンサルタントを採用すること, ⑦報酬制度の整備のためだけに BSC を導入すること, という 7 つを挙げている。これらのパターンの中でも, 特に①~③のパターンは, BSC の効果的な実施のためには, 全ての階層の組織成員の積極的な関与が必要であることを示している。コントロール・システムの利用という観点からこの 3 つの失敗パターンを考慮すれば, BSC をインタラクティブ・コントロールとして活用することが重要であるということを意味しているといえる。
- 10) 非財務指標の基本的な利用実態についての調査結果は西居 (2007) を参照されたい。
- 11) 93 社は, 後述する重回帰分析を行う際に有効回答と分類された回収企業数である。返送されてきた全体の回収数は, 114 社であった。
- 12) これらの研究では, 二分類のどちらかの戦略を重視している方が, 非財務指標をより利用しているという考え方がとられている。
- 13) 報告あるいはコミュニケーションの対象を代表取締役あるいは業務担当取締役としたのは, 業務執行の監督という役割を持つ組織階層に分析対象を統一するためである。使用人兼務取締役と代表・業務担当取締役との大きな相違点は, 部門長などの使用人としての職制上の地位を有しているのかどうかにある。使用人兼務取締役をトップ・マネジメントに含めしまうと, ある指標について報告が行われているという回答は, 使用人兼務取締役までにしかな報告されていない場合と代表あるいは業務担当取締役にまでも報告が行われている場合の 2 つのパターンに分けられる。そのため, 分析対象を統一するために, 本研究ではトップ・マネジメントを代表あるいは業務担当取締役に限定している。
- 14) 本調査では, 個々の指標レベルではなくカテゴリーレベルでの測定を行っている。これは, 実際の実務上利用されている指標の定義は非常に多様であり特定の指標を挙げるのは困難であり, また, 個々の指標レベルで測定を行うと質問票のボリュームが非常に大きくなってしまからである。なお, 以下では特に断りがある場合を除き, 非財務指標はカテゴリーレベルを想定している。
- 15) ただし, 新しい製品や技術の開発, 製造プロセスの改善といったように, 1 つの戦略的重要性に対して複数の指標が対応している場合には, 戦略的重要性の高低に応じて適合度の判定基準を変えている。戦略的重要性が高い場合には, コミュニケーションの程度が 1 つでも 4 以上であったら, 適合度が高いと分類した。これは, 1 つの戦略的重要性に対する複数の指標全てのコミュニケーションの程度が高い必要性は必ずしもないと考えられるためである。逆に戦略的重要性が低い場合には, コミュニケーションの程度が 1 つでも 4 以上の指標があったら, 適合度は低いと分類した。これは, 戦略的な重要性が低いにも拘らず, コミュニケーションの程度が高いということは, トップの時間と関心を非効率に使っていると考えられるためである。
- 16) 本研究では, 営業利益に減価償却費を加算したものを便宜上 EBITDA と呼んでいる。
- 17) 満足度とトップ加 (減) 点と間には正の相関関係 (相関係数 0.223, p 値 0.032) が観察された。
- 18) 質問票の回答者の多くが経営企画部などのスタッフ部門に属するものであった。
- 19) もちろん, 財務的パフォーマンスによる影響も考えられる。たとえば, BSC 導入研究では, 経済的業績の好調さが BSC 導入の促進要因になっていることが明らかにされている (乙政, 2004)。ただし, この関係と全く逆となる, 財務的に困窮した場合に業績評価システムの見直しが行われるパターンもあり得る。
- 20) 実際には無限のパターンが考えられる。ここで描いたのはほんの一例である。
- 21) なお, 主観的評価による非財務的パフォーマンス変数と財務的パフォーマンス変数との相関分析の結果は次の通りである。主観的評価によるパフォーマンスと営業利益を分子とする ROA との間には正の有意な相関関係 (相関係数 0.197, p 値 0.058) が観察されたが, 主観的評価によるパフォーマンスと EBITDA を分子とする ROA との間には有意な相関関係 (相関係数 0.108, p 値 0.302) は観察されなかった。